

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**  
до практичних занять та самостійної роботи  
з дисципліни  
**«ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ»**  
*(для студентів бакалавріату усіх форм навчання  
спеціальності 281 – Публічне управління і адміністрування)*

**Харків**  
**ХНУМГ ім. О. М. Бекетова**  
**2018**

Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи з дисципліни «Теорія організації» (для студентів бакалавріату усіх форм навчання спеціальності 281– Публічне управління і адміністрування) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; уклад. Т. В. Бельська. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. – 44 с.

Укладач д-р наук з держ. упр. Т. В. Бельська

Рецензент

О. А. Дегтяр, доктор наук з державного управління, доцент Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

*Рекомендовано кафедрою менеджменту і адміністрування, протокол №1 від 31 серпня 2017 р.*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	4
Тема 1 Загальна теорія організації.....	4
Тема 2 Методологічні засади теорії організації.....	9
Тема 3 Основні організаційні теорії та моделі.....	13
Тема 4 Еволюція організації.....	13
Тема 5 Організація як система і соціум.....	20
Тема 6 Організаційна діяльність.....	21
Тема 7 Узгодження цілей, стратегій, функціонального та організаційного потенціалу та можливостей організації.....	22
Тема 8 Особливості організацій публічного управління.....	23
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ФУНКЦІОНУВАННЯ Й РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ.....	25
Тема 9 Структура організації. Проектування структури організації.....	25
Тема 10 Самоорганізація.....	27
Тема 11 Внутрішнє середовище організації.....	29
Тема 12 Керівництво в організації.....	31
Тема 13 Організаційна культура.....	32
Тема 14 Ефективність діяльності організації: економічні та соціальні аспекти.....	36
Тема 15 Інформаційно-аналітичні технології в організації.....	38
Тема 16 Ризик при прийнятті управлінських рішень.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	41
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	42

## **ВСТУП**

Практичне заняття – це вид навчального заняття, на якому викладач організовує детальний розгляд студентами окремих теоретичних положень навчальної дисципліни та формує вміння і навички їх практичного застосування шляхом індивідуального виконання студентами відповідно до сформульованих завдань.

При проведенні практичних занять здійснюється: закріплення лекційного матеріалу через опитування, тестування студентів, розв'язання практичних завдань.

Перед практичними заняттями студенти повинні за лекційним курсом повторити лекційний матеріал, звернутися до рекомендованої літератури.

Засвоєння студентами навчального матеріалу продовжується шляхом самостійної роботи. Самостійна робота студента є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від обов'язкових навчальних занять. Шляхом самостійної роботи продовжується засвоєння студентами навчального матеріалу, який був викладений на лекційних та практичних заняттях.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **Тема 1 Загальна теорія організації**

#### **Питання для обговорення**

1. Сутність поняття «організація». Характеристика основних підходів до трактування поняття.
2. Організація як складна система та об'єкт управління.
3. Співвідношення понять «організація» та «управління».
4. Системна та функціональна єдність організації як стану і процесу.
5. Три процеси організації (отримання ресурсів із зовнішнього середовища, виготовлення продукту, передача продукту в зовнішнє середовище).

#### **Питання для самоконтролю**

1. У чому полягає роль організації в розвитку суспільства?
2. Визначте місце теорії організації в системі наукових знань.
3. Назвіть об'єкт і предмет теорії організації.
4. Які функції виконує теорія організації?

## **Завдання 1 «Моя кар'єра»**

Необхідно відобразити результати діяльності по розробці особистого плану кар'єри, що включає професійні цілі, життєві етапи, самоаналіз, роботу над собою, а також особисті якості і дії, за допомогою яких він хоче домогтися престижного і високооплачуваного положення в суспільстві.

### **Структура питання**

1. Моя професія – державний службовець (громадський діяч, інші варіанти)
2. Мої успіхи і досягнення.
3. Для чого я вступив до ВНЗ.
4. Як я уявляю свою майбутню кар'єру.
5. Мої професійні цілі.
6. Що конкретно я збираюся зробити для досягнення своїх цілей.
7. Самоаналіз.

#### **1 Моя професія – державний службовець (громадський діяч, інші варіанти)**

В даному пункті потрібно представити індивідуальне бачення обраної професії, тобто студент повинен продемонструвати, як він собі уявляє обрану спеціальність: що входить в коло його обов'язків, роль, яку він хотів би грати на роботі, які якості необхідні для даної професії.

Написанню даного пункту буде сприяти звернення до літератури, присвяченої даній професії, до спогадів або мемуарів людей, які відзначилися в цій галузі, поговорити з людьми цієї сфери. Вам потрібно викласти власні уявлення про те, що являє собою професія державний службовець (громадський діяч).

#### **2 Мої успіхи і досягнення**

В даному розділі студент повинен описати досягнуті ним успіхи і досягнення. Прикладами ваших досягнень можуть служити отримання медалей, різних дипломів, нагород, участь в олімпіадах, наукових конференціях. До ваших досягнень можна віднести навчання в спеціалізованих школах і коледжах, наукові публікації, суспільну діяльність, досвід роботи.

#### **3 Для чого я вступив до ВНЗ**

Студент, працюючи над цим розділом, повинен розуміти різницю між тим, чому він вступив до вузу, і тим, для чого він вступив до нього. Спочатку перерахуйте причини, через які ви вступили до інституту, тобто ваші мотиви. А далі ви повинні написати, як ви збираєтеся використовувати навчання у вузі для досягнення своїх цілей і що саме збираєтеся зробити для їх досягнення.

Ваше завдання на даному етапі – визначитися, виробити стратегію на час навчання.

#### 4 Як я уявляю свою майбутню кар'єру

При написанні даного розділу треба виходити з правила, що наявність плану краще, ніж повна його відсутність. Студент повинен намалювати образ майбутнього. Приклад зображення ваших цілей може виглядати таким чином.

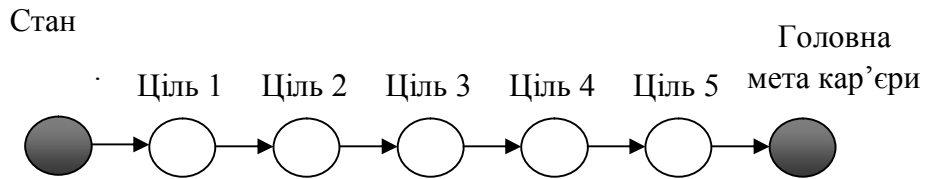


Рисунок 1.1 - Схема основних цілей кар'єри

З даної схеми видно, що головна мета буде визначати напрямок вашої діяльності. Але для досягнення головної мети необхідно цілеспрямовано досягати проміжні цілі.

Піддаючи аналізу мету своєї кар'єри, важливо прояснити кожен проміжну мету на кожному етапі вашої кар'єри.

Припустимо, ви припускаєте пік вашої професійної діяльності у віці 40 років. Відправною точкою буде служити ваш вік на даний період часу (припускаємо, 18 років). Період життя від 18 до 40 років потрібно розбити на кілька етапів (не менше трьох), на кожному з яких ви будете відображати ваш передбачуваний дохід і бажане місце роботи, яке ви хотіли б мати до цього періоду життя. Розписуючи ваші роботи і доходи, ви тим самим опишете ваші кар'єрні цілі.

Результати слід занести в таблицю 1.1.

Таблиця 1.1 – Моя кар'єра

Вік	Бажаний дохід	Передбачувана робота
18		
22		
25		
30	20 тис. грн	Керуючий в невеликій фірмі
35		
40		

Під таблицею потрібно спробувати описати кожен з етапів – як ви уявляєте вашу роботу:

- роль, яку ви хотіли б грати на роботі, яку займає посаду;
- якими якостями, здібностями, досвідом, знаннями ви повинні володіти;
- вид організації, який вас приваблює (банківська, туристична, комп'ютерна і т. д.).

#### 5 Мої професійні цілі

У розділі необхідно описати тільки професійні (кар'єрні) цілі, не відображаючи особистих цілей (скинути зайву вагу, придбати автомобіль, вийти заміж і т.д.). Слід встановлювати конкретні короткострокові цілі (термін досягнення яких 12 місяців), узгоджені з досягненням ваших середньострокових (5 років) і довгострокових глобальних (життєвих) цілей.

Шкала на даній схемі показує час досягнення даної мети. Наприклад, ви плануєте очолити відділ через 5 років, через 10 років стати директором, а через 25 років – медіа-магнатом, тобто до 45 років.

Результати роботи можуть бути представлені в табличному вигляді (табл. 1.2):

Таблиця 1.2 – Мої професійні цілі

№ з/п	Мета	Терміни	Вік	Імовірність досягнення цілей
Довгострокові цілі				
1				
2				
Середньострокові цілі				
1				
2				
Короткострокові цілі				
1				
2				

У колонці «Мета» вам слід написати місце роботи, посаду, яку ви вважаєте мати і очікуваний дохід на даному місці роботи, тобто відобразити результат аналізу цілей. Мета описується тим рівнем доходу і посадою, які ви плануєте мати в певному віці.

Вказуючи терміни досягнення мети, ви повинні написати конкретні тимчасові рамки, які обмежують досягнення даної мети.

Знаючи терміни досягнення мети, ви можете прописати ваш вік, до якого досягнете конкретної мети.

Імовірність досягнення мети оцініть від 1 до 100 балів на основі аналізу ваших можливостей, тобто проаналізувавши свої сильні і слабкі сторони, ви поставите відповідну кількість балів.

### **Що конкретно я збираюся зробити для досягнення своїх цілей**

Після того як ви прояснили для себе питання про професійні цілі (провели аналіз цілей), необхідно провести аналіз наявності ресурсів для досягнення цілей. У процесі аналізу треба виявити необхідні для досягнення бажаних цілей засоби (особисті, фінансові, тимчасові ресурси). Ваше завдання в даному пункті – провести аналіз «мета – засіб», в результаті якого важливо

визначити ті конкретні кроки і дії, які сприятимуть досягненню ваших цілей.

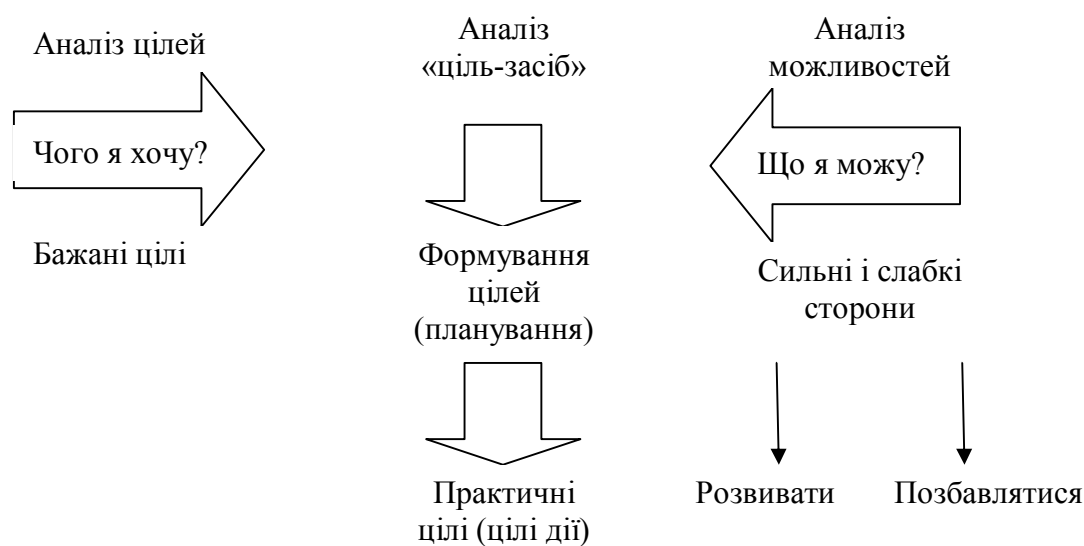


Рисунок 1.2 – Процес постановки цілей

Цей пункт включає три етапи:

- 1) що конкретно я збираюся зробити для досягнення своїх цілей за час навчання у вузі;
- 2) що конкретно я збираюся зробити для досягнення своїх цілей за перші 5 років після закінчення вузу;
- 3) що конкретно я збираюся зробити для досягнення своїх цілей впродовж 10 років.

На першому етапі вам необхідно описати конкретні дії, які Ви плануєте зробити для досягнення ваших цілей за час навчання у вузі (стажування за кордоном, практика в престижній фірмі і т.д.).

Припустимо, ваша мета на даному етапі – вивчити англійську мову. Тому за час навчання у вузі ви будете:

- займатися з репетитором два рази в тиждень;
- брати участь в олімпіадах з англійської мови, щоб вас відзначили, оцінили і в числі кращих відправили вдосконалювати англійську мову за кордон;
- вдома самостійно займатися на аудіо сайтах і з підручниками.

З огляду на те, що на перспективу планувати складніше, описані способи для досягнення мети на другому етапі мають бути конкретніше, ніж на третьому етапі, а перший етап потрібно буде описати максимально конкретно. Якщо зіставити ці три етапи зі схемою «Професійні цілі» в п'ятому розділі, то на першому етапі будуть відображатися засоби для досягнення середньострокових цілей, а на другому і третьому етапах – мова йде про



термінові цілі. Результати повинні бути представлені в таблиці 1.3

Таблиця 1.3 – Професійні цілі

Професійні цілі	Аналіз «мета - засіб»			
	Необхідні кошти	Мається в наявності	Не мається в наявності	Практичні цілі (дії)
За час навчання в вузі				
У перші 5 років після закінчення вузу				
У наступні 10 років				

## 7. Самоаналіз

Результати по самоаналізу повинні бути представлені в таблиці 1.4

Таблиця 1.4 – Самоаналіз

Професійні цілі	Ситуаційний аналіз			
	Необхідні кошти	Мається в наявності	Не мається в наявності	Дії по їх розвитку
Довгострокові цілі				
Середньострокові цілі				
Короткострокові цілі				

Таблиця 1.5 – Приклад виконання:

Професійні цілі	Ситуаційний аналіз			
	Необхідні кошти	Мається в наявності	Не мається в наявності	Дії по їх розвитку
Стати директором фірми, що працює на ринку цінних паперів	1 Уміння ризикувати 2 Лідерські та вольові якості. 3 Здібності керівника: вміння переконувати, пробивна сила, здатність до кооперації 4 Комунікабельність 5 Інтелектуальні здібності: логічне мислення, розважливість, творчий потенціал	1 Уміння ризикувати 2 Комунікабельність 3 Логічне мислення, розумне переконання, пробивна сила	1 Здатність до кооперації 2 Лідерські та вольові якості 3 Розсудливість, творчий потенціал	

Основними критеріями оцінки завдання слугують зв'язаність пунктів, конкретність.

## Тема 2 Методологічні засади теорії організації

### **Питання для обговорення**

1. Закони організації. Закони функціонування (статики) організації: закон композиції, закон пропорційності, закон найменших. Закони розвитку (динаміки) організації: закон онтогенезу (перетворення), закон синергії, закон інформованості-упорядкованості, закон єдності аналізу й синтезу, закон самозбереження.

2. Принципи організації: принцип ланцюгового зв'язку; принцип інгресії; принцип підбору; принцип рухомої рівноваги; принцип слабкої ланки. Групування принципів.

3. Етапи розвитку організації: зародження, зростання, зрілості, старіння. Збереження рівноваги організації та її цілісності.

4. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Взаємозв'язок та взаємозалежність її внутрішніх елементів і факторів зовнішнього середовища.

### **Питання для самоконтролю**

1. Які методи пізнання використовує теорія організації? Коротко охарактеризуйте їх.

2. Назвіть основні етапи еволюції теорії організації. Яка між ними відмінність?

3. Назвіть основні напрями розвитку теорії організації. Які особливості властиві кожній науковій школі в розвитку теорії організації?

10. Охарактеризуйте напрями сучасної теорії організації.

11. Які основні положення класичної моделі теорії організації?

12. У чому полягає неокласична модель теорії організації?

13. Назвіть характерні риси інституційної моделі теорії організації.

14. Визначте умови, які зумовили виникнення системної моделі теорії організації.

### **Завдання 1**

Охарактеризуйте закон синергії, проілюструйте на конкретних прикладах дію закону синергії в організації. Висловіть думку, чому його відносять до головних організаційних законів. Які переваги дає організації облік і використання закону синергії?

### **Завдання 2**

Наведіть приклади, як діє в соціальних системах закон самозбереження. Які дії може робити керівник організації, спрямовані на підвищення стійкості організації в умовах ринкового середовища?

### **Завдання 3**

Розкрийте суть закону розвитку. Назвіть фактори, які можуть впливати на розвиток організації.

### **Завдання 4**

Визначте, дія якого з основоположних законів спостерігається в описаній нижче ситуації. Поясніть свою відповідь.

Компанія «Хеппіленд» зіткнулася з проблемною ситуацією при виведенні на ринок нового напою. Була рецептура, був смак, але не було гідної упаковки. У фірму прийшов молодий дизайнер і видав ідею, рівної якій, за словами представників компанії, на ринку до цих пір не було. До цього хлопцю все перейнялося колосальною повагою. Цей фахівець згуртував навколо себе творчий колектив. Іноді цій команді було досить півгодини, щоб згенерувати кілька нових перспективних ідей, в той час як раніше кожен із співробітників виношував нові ідеї місяцями.

### **Завдання 5**

Визначте, дія якого з основоположних законів спостерігається в описаній нижче ситуації. Обґрунтуйте свою відповідь. Одне оборонне науково-промислове об'єднання (НВО), яке виробляє «страшно секретна зброя», зокрема зенітно-ракетні комплекси, за відсутності військових замовлень здавало приміщення під офіси, склади і т.п. Це дозволило заводу підтримувати конструкторське бюро, розробляти нові виробничі лінії і спокійно шукати покупців на Близькому Сході. Ідея полягала в тому, щоб віддати частину, зберігши «ядро», але у неї знайшлися противники. Зокрема, керівництво одного з дочірніх підприємств стояло на позиції: або будемо випускати ракети, або нічого. Хоча саме підприємство існувало виключно на доходи від оренди площ. Керівництво «дочірнє» довелося звільнити, а НВО знизило витрати і отримало перепочинок для підготовки до кращих часів, коли повернуться замовлення і знову піде валюта.

### **Завдання 6**

Наведіть приклади прогресивного і регресивного розвитку відомих вам організацій.

### **Завдання 7**

Сформулюйте практичні рекомендації керівнику, виходячи із закону інформованості-впорядкованості.

### **Завдання 8**

Визначте, дія якого з менш важливих законів спостерігається в описаних ситуаціях. Поясніть, чому володіння інформацією підвищує ступінь стійкості організації.

1. В офісі компанії DHL дослідження задоволеності персоналу проводяться раз на два роки. Ці виміри - один із кращих інструментів зворотного зв'язку з колективом. Таким чином можна зрозуміти, як співробітник сприймає цінності компанії і своїх роботодавців. Бачачи проблеми, але не знаючи думки людей, складно реагувати на них правильно. Отримані дані враховуються при формуванні стратегії організації на наступний період.

2. Зазвичай процесу розробки нового виробу передуює проведення маркетингових досліджень. Інформація, отримана в результаті таких досліджень, дозволяє максимально наблизити плановану до розробки і виробництва продукцію до вимог споживача і врахувати зміни ринкової ситуації.

### **Завдання 9**

Визначте, дія якого із законів другого рівня спостерігається в описаних нижче ситуаціях. Поясніть, чому організації прагнуть забезпечити найбільш економний режим функціонування:

1. Відомий західний електротехнічний концерн мав великі фінансові проблеми. Прийшов новий менеджер, який надійшов просто: продав майже всі дрібні підрозділи, в тому числі що входили в технологічний ланцюжок з виробництва кінцевої продукції, щоб потім купувати необхідне у нового господаря або у інших виробників. І це, як не парадоксально виявилось ефективно в фінансовому сенсі: коли знаєш, що у тебе все одно куплять (тобто оплатять твою роботу), немає потреби піклуватися про витрати. Після продажу ряду підрозділів відразу впала собівартість продукції концерну, що дозволило стабілізувати його фінансове становище. Крім того, це був урок для інших підрозділів: їм дали зрозуміти, що в разі незадовільної роботи з ними так само легко розлучаться.

2. В умовах ринкової економіки підприємства починають виділяти в своїй структурі відділи маркетингу і збуту.

3. При підвищеній радіації організм живої істоти пристосовується до нового життя за рахунок мутації деяких органів.

### **Завдання 10**

Наведіть приклади, що ілюструють дію закону композиційно-пропорційності. Як закон композиції співвідноситься з системою цілей організації? Які пропорції необхідні організації для підвищення її

життєздатності, як пропорційність можна забезпечити? Обґрунтуйте, які методи встановлення і підтримання пропорцій ефективніше - стихійні або свідомі.

### **Тема 3 Основні організаційні теорії та моделі**

#### **Питання для обговорення**

1. Організаційні теорії: класична організаційна теорія; теорії організаційної поведінки; теорія інститутів та інституційних змін; популяційно-екологічна (еволюційна) теорія; тектологія О. Богданова; ноосфера Вернадського В. І.

2. Будова систем: підсистема, елемент, структура, зв'язок.

3. Класифікація систем, абстрактні системи, конкретні системи, закриті системи, ієрархічні системи, їх властивості.

4. Системні властивості організацій.

#### **Питання для самоконтролю**

1. Які спільні та відмінні риси мають поняття "організація" і "система"?

2. У чому полягає сутність системного підходу до організації? Чому доцільно розглядати організацію як систему?

3. Які системні властивості має організація?

4. Чому сфера контролю здійснює істотний вплив на структуру організації?

5. Чому завдання розробляються відповідно до розподілу праці в організації?

#### **Завдання 1**

1. Наведіть різні визначення поняття «система» (не менше п'яти), дайте їх порівняльний аналіз. Заповніть таблицю.

\

Таблиця 3.1 – Основні поняття теорії систем

Поняття	Визначення	Приклад щодо конкретної соціально-економічної системи (вуз, підприємство і т.д.)
Елемент		
Підсистема		
Зв'язки		
Відношення		
Властивості		

2. Проілюструйте поняття, що характеризують функціонування і розвиток систем, на прикладі якого-небудь соціально-економічного об'єкта. Заповніть таблицю 3.2.

Таблиця 3.2 – Основні поняття, що характеризують функціонування і розвиток систем

Поняття	Визначення	Приклад
Стан		
Поведінка		
Рівновага		
Стійкість		
Розвиток		

### Завдання 2

На прикладі конкретного підприємства або організації будь-якої сфери діяльності розгляньте практичне застосування системного підходу.

1) Уявіть соціально-економічний об'єкт у вигляді схеми як сукупності складових її підсистем (І рівень). Далі в кожній підсистемі виділіть елементи (ІІ рівень), що утворюють дані підсистеми. Вкажіть зв'язок між елементами на кожному з розглянутих рівнів.

2) Уявіть економічний об'єкт у вигляді гомогенної і гетерогенної систем.

3) Дайте характеристику об'єкта як системи з точки зору ведення, складності, ставлення до зовнішнього середовища, структурної неоднорідності і т. д.

## Тема 4 Еволюція організації

### Питання для обговорення

1. Еволюція соціальних організацій. Аспекти організаційного порядку.
2. Зміни як об'єктивний процес розвитку організації. Значення змін у діяльності організації. Еволюційні погляди на процеси змін у діяльності організацій.
3. Еволюція теоретичних концепцій організації. Основні моделі організацій: органічна та механістична моделі.
4. Сучасна організаційна парадигма: сутність, значення, зміст, практична спрямованість.
5. Життєвий цикл діяльності організації та стадії виникнення змін. Управління процесами змін. Особливості менеджменту на основних етапах життєвого циклу організації.

### Питання для самоконтролю

1. Що таке життєвий цикл організації?

2. Назвіть стадії життєвого циклу організації.
3. Назвіть підсистеми внутрішнього середовища організації. Яку роль в їх функціонуванні відіграє управлінська підсистема?
4. Яка відмінність між чинниками прямого та опосередкованого впливу?

### **Завдання 1**

Діагностика етапів життєвого циклу

1. Ознайомтеся з наведеними нижче історіями злетів і падінь відомих вітчизняних і зарубіжних компаній. Виберіть одну з історій для подальшого аналізу.

#### **Історія компанії Audi: чотири кільця успіху**

Марка автомобілів Audi на сьогоднішній день одна з найпопулярніших. Це практичні і ергономічні автомобілі з об'ємом двигунів від 1,2 до 6 л. Концерн має цікаву історію завдовжки більш ніж на століття.

Свої витоки компанія Audi бере в німецькій компанії Horch. Взагалі, компанія була створена завдяки судовому процесу. Справа в тому, що майбутній власник компанії Audi, талановитий винахідник Август Хорьх, був з 1899 р співвласником однойменної автомобільної компанії Horch ( «Хорьх»). Автомобілі цієї компанії були дуже популярні і затребувані за часів Третього рейху.

У той же час в 1909 р. Август Хорьх будує автомобіль з шестициліндровим двигуном. Автомобіль вийшов настільки невдалим, що випуск його ледве не призвела до банкрутства компанії. Обурені таким станом справ компаньйони Августа Хорьха вирішили будь-якими засобами вигнати його з компанії.

Таким чином, Хорьх в кінці 1909 р. вигнаний з власної компанії, недовго думаючи, відкриває неподалік ще одну фірму. Природно, їй надається назва на честь власника Horch! Колишніх компаньйонів це явно не влаштовувало, і вони вирішили подати до суду, для того щоб відсудити собі вже розкручену до цього часу марку Horch.

За спогадами сучасників, Август Хорьх був легкою в спілкуванні людиною, з властивими будь-якому геніальному винахіднику дивацтвами. Він дуже легко прийняв рішення суду (яке було не в його користь), але тим не менше вирішив зберегти ім'я своєї компанії.

Horch перекладається з німецької мови як «послухай», і Хорьх взяв для своєї компанії те ж саме назву, тільки латинською мовою, - audi Вийшло, що при різній формі зміст залишився колишнім.

Фортуна мінлива, і з компаньйонами Хорьха вона зіграла злий жарт: вони

сильно прорахувалися, вигнавши його з компанії. Уже в 1910 р. новою компанією був випущений автомобіль Audi-A (автомобіль мав 2,6-літровий чотирициліндровий двигун потужністю 22 к. с.), а на наступний рік - Audi-B. Ну а в 1912 р. з'явилася, мабуть, найвідоміша модель цієї марки - Audi-C (цей автомобіль називають «Підкорювач Альп», так як він завоював Альпійський кубок).

Вся подальша історія компанії – історія злетів і падінь. У 1920-х рр. фірма була настільки близька до банкрутства, що їй було просто необхідно злитися з іншою, більш успішною компанією. Таким чином, компанія Audi була придбана німецькою компанією DKW. Її власником в 1928 р став Йорген Скафте Расмуссен.

Вже через чотири роки відбулося злиття двох фірм з Horchi з відділенням організації Wanderer («Вандерер»), який займався виробництвом автомобілів. В результаті був створений AutoUnion («Ауто-Уніон»). Емблемою компанії стали з'єднані чотири кільця, які символізують чотири злиті компанії.

До Другої світової війни було створено дві моделі автомобіля, успішно використовувалися населенням. Але після війни, оскільки підприємства перебували на території НДР, компанії були націоналізовані і перейшли в «Об'єднання народних підприємств з випуску автомобілів».

У 1965 р. компанією був випущений новий автомобіль з переднім приводом. Вийшов він знову під маркою Audi, так як контрольний пакет акцій перейшов до Volkswagen.

1968 р. став своєрідною віхою в історії автомобілебудування Німеччини. Саме в цьому році була випущена нова модель автомобіля Audi-100. Слідом за нею на тій же хвилі з'являється модель AudiQuattro, яку відрізняють від попередниць привід на всі чотири колеса і спортивний профіль.

У 1969 р назва компанії знову змінилося: вона стала називатися AudiNSUAutoUnion, так як компанію купив NeckarsulmerAuto-mobilwerke («Автомобільний завод в Неккарзульмі», NSU). У 1985 р. до фірми знову повернулося колишню назву - AudiAG.

Новітня історія Audi - це безперервний випуск нових моделей, кожна з яких має ряд переваг перед попередниками. Безперервні розробки і удосконалення в модельному ряду автомобілів Audi ведуть компанію до бурхливого, неперекращюючого підйому, що триває вже без малого півстоліття.

### **Історія компанії Prada**

Стиль, витонченість, мінімалізм - саме ці якості об'єднує кожен виріб,



створене Prada. Компанія зі світовою популярністю, яка виробляє сумки, одяг, аксесуари і косметику, є однією з провідних на європейському та американському ринках.

Почалося все в Мілані в далекому 1913 р. Саме в цьому році Маріо Прада заснував компанію FratelliPrada ( «Брати Прада»), Компанія спеціалізувалася на виробництві дорожніх сумок з екзотичної шкіри моржів та викликала інтерес заможних покупців.

Через 45 років керівництво Prada перейшло до дочки засновника – Луїзі. На той час популярність компанії поширилася далеко за межі Європи.

Дорожні сумки від Prada зі вставками з цінних порід дерева і з панцира черепахи, прикрашені стразами, користувалися попитом як серед європейської, так і серед американської аристократії. Однак непрактичність таких моделей, що відрізнялися великою вагою, привела до того, що інтерес до продукції Prada поступово згас, скоротивши прибуток компанії до мінімуму.

У 1978 р керівництво компанією взяла на себе 29-річна внучка Маріо Прада – Міучча Прада. Вона найменше підходила на роль спадкоємиці: останні п'ять років Міучча вчилася, брала участь в пантомімі в міланському «Театрі Пікколо», офіційно перебувала в Комуністичній партії і була провідною захисницею прав жінок Мілана. Але незабаром Прада показала, чого вона варта.

Міучча зустріла Патріцію Бертеллі, свого чоловіка і ділового партнера в той же рік, коли очолила сімейне підприємство. Саме під керівництвом Бертеллі будинок моди почав перетворюватися в міжнародний конгломерат.

А ще через шість років Prada представила абсолютно нову колекцію сумок, яка змусила поглянути на бренд зовсім по-іншому. Нові сумки Prada сильно відрізнялися від виробів, створених компанією раніше: зшиті з чорного парашутного нейлону, вони були набагато легше і практичніше. Ці якості були швидко оцінені покупцями, які купували сумки Prada, незважаючи на їх високу ціну.

Роздрібна ціна на сумочки починалася з 250 фунтів, що спричинило появу цілої індустрії підробок, чому оригінальні речі стали навіть більш привабливими. Більш того, сумочки від Prada стали обов'язковим аксесуаром супермоделей і редакторів модних журналів у всьому світі.

У 1990-х рр. Міучча випускає одяг для чоловіків, колекцію білизни, а також лінію сонцезахисних окулярів. Дизайн останніх створював потужний контраст зі звичним всім стилем Prada. Незважаючи на прогнози критиків, «Потворна Прада» – так прозвали окуляри в товстих, квадратних оправах – зацікавила покупців, ставши згодом однією з найбільш впізнаваних ліній компанії. Резонанс, викликаний колекцією очок, сприяв тому, що через короткий час Міучча отримала нагороду на міжнародному конкурсі дизайнерів в США в номінації «Кращі аксесуари».

Вихід однойменної колекції готового одягу від Prada сезону «осінь / зима 1989 г.» викликав хвилю критики. Прямі, майже строгі лінії її одягу сильно виділялися на тлі відверто чутливих робіт інших марок того часу. Один з журналістів охарактеризував колекцію Prada як «уніформу для людей, позбавлених частини цивільних прав».

У 1992 р Міучча представила лінію недорогого одягу MiuMiu (псевдонім Міучча), навіяну її власним гардеробом, що складається з одягу в стилі «хіппі» простих квітів, зшите із натуральних тканин. Завдяки чітким і стильним фасонам, прекрасним матеріалам і незвичайній майстерності компанія Prada в 1993 р виграла міжнародну нагороду американської Ради дизайнерів моди. Одяг MiuMiu завжди простий і створює враження класичних речей: За лінією MiuMiu пішла колекція взуття для тенісу PradaSport.

Роком пізніше компанія вперше показала свої роботи в Нью-Йорку і відкрила бутик в Лондоні. Тепер Міучча двічі на рік організовує модні покази в Мілані.

Природно, що з плином часу зовнішній вигляд речей від Prada поступово змінювався; сама Міучча доклала руку до багатьох нововведень, пов'язаних з тканинами і дизайном. Вона використала все – від шматочків дзеркала до прикрашеного бісером латексу, – а також експериментувала з новими незвичними поєднаннями матеріалів. Навіть сміливі експерименти не змогли похитнути високий рівень кінцевої продукції.

З тих пір Prada стала відкривати бутики по всій земній кулі. Чоловіче і жіноче взуття стала основною деталлю зовнішнього вигляду знаменитостей і шанувальників моди, а дамські сумочки досі користуються неймовірною популярністю. Емблема Prada у вигляді трикутника є показником статусу, як в

Європі, так і в Північній Америці.

Як і у групі компаній Guccі ChristianDior, у Prada-був власний портфель дизайнерських марок під корпоративною «парасолькою».

Наслідуючи приклад інших компаній, які набували максимально можливу кількість інших будинків моди, Prada залізла в борги, купивши на початку 1990-х рр. римський будинок моди Fendi, який ледве тримався на плаву. Prada придбала акції Fendi спільно з компанією MoetHennesyLouisVuitton (LVMH), але не зуміла забезпечити підтримку і потерпіла від фінансового лиха марці Fendi і продала свою частину акцій Fendi компанії LVMH. Prada досі виплачує борги за цією угодою.

Міучча Прада вдалося переконати покупців, що сумки можуть бути пластиковими і при цьому служити предметом жадання всіх причетних до моди. Люди раптом захотіли капронові сорочки в бляклу квіточку, близнюками яких були забиті сільпо від Москви до самих околиць, бабусині розтягнуті кофти та спущені шкарпетки. Іноді здається, що вона робить все для того, щоб випробувати публіку на злам. Але «мода йде туди, куди дивиться Міучча Прада». Ймовірно, тому це ім'я включено в список 100 найвпливовіших людей планети.

Сьогодні Prada - потужний світовий концерн, який об'єднує шість різних торгових марок і понад 300 монобрендових магазинів по всьому світу. Продукція компанії, представлена брендами PradaDonna, PradaUomo, MiuMiu, HelmutLang, JilSander, Graneilo, а до недавнього часу також Fendi і Byblos, відповідає запитам найвимогливіших покупців. Взуття від Prada вибирав навіть Папа Римський. Оскільки мультибрендові магазини не дозволяють передати всю атмосферу Prada, продукція компанії розповсюджується в першу чергу через мережу власних бутиків. Prada є однією з найбільш часто підроблюваних торгових марок в світі.

## **Завдання 2**

Побудуйте графік життєвого циклу обраної компанії у часовій шкалі. Виділіть на графіку основні етапи життєвого циклу організації.

## **Завдання 3**

Проведіть аналіз основних етапів життєвого циклу організації, заповнивши таблицю.

Таблиця 4.1 – Аналіз основних етапів життєвого циклу компанії

Етап життєвого циклу	Тривалість етапу	Проблеми етапу	Дії менеджерів по вирішенню проблем	Причини переходу на наступний етап

#### Завдання 4

Визначте, на якому етапі життєвого циклу знаходиться компанія зараз. Запропонуйте свої рекомендації щодо продовження життєвого циклу компанії.

#### Завдання 5

Розгляньте свою студентську групу як соціальну організацію. Виділіть основні етапи життєвого циклу цієї організації. На якому етапі вона перебуває зараз? Чи можна зробити прогноз щодо подальших етапах її життєвого циклу?

### Тема 5 Організація як система і соціум

#### Питання для обговорення

1. Формування системних уявлень: Платон, Аристотель, Кант, А. Сміт. Системність як загальна властивість матерії. Системний підхід. Стан системи, властивості системи, поведінка системи, дія, подія.

2. Будова систем: підсистема, елемент, структура, зв'язок. Атрибути зв'язку: спрямованість, сила, характер.

3. Класифікація систем. Загальна класифікація: абстрактні системи; конкретні системи; відкриті системи; закриті системи; динамічні системи; адаптивні системи; ієрархічні системи, їх характеристики. Класифікація за ознаками: за походженням; за описом змінних; за способом управління; за типом операторів.

4. Аспекти організаційного порядку. Типологія організацій.

5. Класифікація організацій за ознаками: класифікація за принципами управління; класифікація за функціональними ознаками; класифікація за ознакою реалізації суспільних функцій; класифікація за ознакою визначення цілі (ціннісно-орієнтовані організації; організації, які формують власні цілі; цілескеровані організації; цілеспрямовані організації; цілеорієнтовані організації; цілепридатні організації; паразитичні організації).

6. Організація як соціум. Соціальна організація і соціальна спільність. Людина як елемент соціальної системи. Активність і опірність соціальної організації.

7. Загальні риси соціальної організації.

8. Основні види соціальних організацій: формальна й неформальна організації.

9. Механізми регулювання (регулятори) у соціальних системах: цільова управлінська саморегуляція, організаційний порядок.

### **Питання для самоконтролю**

1. Що мається на увазі під соціальною системою? Назвіть її основні структурні елементи.

2. Охарактеризуйте рівні соціальних систем.

3. Дайте визначення організації як соціальної системи. Що таке соціальна організація?

4. Що таке внутрішнє середовище організації? Назвіть його елементи.

5. Який взаємозв'язок структури організації та розподілу праці в ній?

### **Завдання 1**

На прикладі будь-якої соціально-економічної системи розгляньте процеси системної інтеграції і диференціації приведіть кілька прикладів. Визначте тип спостережуваних інтеграційних перетворень.

### **Завдання 2**

Сформулюйте специфічні закони соціальних організацій.

## **Тема 6 Організаційна діяльність**

### **Питання для обговорення**

1. Альтернативні парадигми організаційного процесу. Система управління – кібернетичний підхід.

2. Принципи управління: принцип розімкненого управління; принцип розімкненого управління з компенсацією обурень; принцип замкненого управління; принцип однократного управління.

3. Оптимізація управління. Адаптивні й такі, що самі настроюються, системи.

4. Методи управління: детермінований метод управління; програмно-цільовий метод управління; ціннісно-орієнтований метод управління.

### **Питання для самоконтролю**

1. Дайте визначення статичного та динамічного станів організації.
2. Назвіть принципи статичного стану організації.
3. Охарактеризуйте принципи динамічного стану організації.
4. Чим характеризується статичний режим роботи організації? У яких випадках організацію можна розглядати як статичну?
5. Чим визначається динаміка розвитку організації?
6. Як пов'язані між собою поняття стійкості організації та її динаміки?
7. Назвіть та охарактеризуйте протиріччя соціальної організації.
8. Охарактеризуйте організацію як систему процесів.
9. Які процеси в організації мають інформаційний характер?
10. Наведіть приклади допоміжних процесів в організації.

### **Завдання 1**

Наведіть як приклад будь-яку соціальну організацію. Розгляньте цю організацію з позицій системного підходу і виділіть основні складові внутрішнього і зовнішнього середовища.

### **Завдання 2**

Серед елементів (факторів) внутрішнього і зовнішнього середовища виділіть тільки ті елементи, які надають найбільш виражений вплив на ефективність функціонування:

- університету;
- хлібокомбінату;
- кафе;
- фітнес-клубу, інших.

## **Тема 7 Узгодження цілей, стратегій, функціонального та організаційного потенціалу та можливостей організації**

### **Питання для обговорення**

1. Множинність підпорядкування результативності організації: проблеми узгодження пріоритетів та інтересів учасників діяльності.
2. Рівні досконалості організації.
3. Види організацій суб'єктів господарювання.
4. Адаптація організацій до умов ринку. Вертикальні структури. Горизонтальні утворення.
5. Фінансово-промислові групи. Корпорації. Холдинги. Консорціуми. Конгломерати. Спільні підприємства. Картелі. Синдикати.

## 6. Нові форми структури організації.

### Питання для самоконтролю

1. Як створюється статутний фонд? Назвіть порядок його формування.
2. Які документи потрібно підготувати до державної реєстрації та яка процедура цього акту?
3. За яких умов припиняється діяльність підприємства? Назвіть їх.
4. Чим відрізняється структура статуту від засновницького договору?
5. Які основні джерела формування майна підприємства?
6. У чому полягає сутність статутного фонду?
7. Основні правові форми господарювання підприємств.
8. Основні функції асоціації.
9. Які документи необхідні для державної реєстрації підприємства?

### Завдання 1

Виберіть організацію та проаналізуйте її як сукупність п'яти підсистем: керуючої, що забезпечує, перетворюючої, збутової й обслуговуючої. Які основні функції кожної з цих підсистем? Які підрозділи або окремі посади можуть входити в кожну з цих підсистем? Заповніть таблицю.

Таблиця 7.1 – Організація як сукупність п'яти підсистем

Підсистема організації	Основні функції	Підрозділи та посади
керуюча		
забезпечує		
перетворююча		
збутова		
обслуговуюча		

Висловіть свою думку про те, як позначиться видалення кожної з підсистем на ефективності функціонування організації.

## Тема 8 Особливості організацій публічного управління

### Питання для обговорення

1. Організаційні розміри структурних підрозділів, їх права та обов'язки, система взаємодії та інформаційного зв'язку з іншими підрозділами.
2. Внутрішньоорганізаційні процеси та підпроцеси (координація управління, ухвалення рішень, комунікації).
3. Механістичний та органічний тип управління. Система управління організацією. Процес, об'єкт та суб'єкт управління. Зв'язок у системі

управління. Керівна ланка організації.

4. Управлінські рішення як результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи досягнення поставленої мети. Ролі менеджерів організації. Керована ланка організації.

5. Система наукового управління Ф. Тейлора. 12 принципів продуктивності праці Г. Емерсона. Шість сфер діяльності організації, якими необхідно управляти за А. Файолем (технічна, комерційна, фінансова, бухгалтерська, адміністративна і захисна). Мистецтво управління. Основні принципи, що характеризують організацію як керовану систему.

6. Технології управління організацією: теоретичні засади. Управлінські важелі. Менеджмент організації. Основні функції менеджменту організації. Завдання менеджменту організації Спеціальний економічний інструментарій менеджменту організації. Комплекс управлінських технологій.

### **Питання для самоконтролю**

1. Чи можуть управлінські процеси в організації бути основними?
2. Охарактеризуйте процес здійснення управління організацією.
3. Що таке система управління організацією? Назвіть її елементи.
4. Хто є суб'єктом управлінської діяльності та які ролі він виконує в організації?
5. Назвіть принципи, що характеризують організацію як керовану систему.

### **Завдання 1**

Розгляньте схеми існуючої і пропонованої організаційних структур органу влади і таблицю 8.1.

Таблиця 8.1 – Характеристика організаційної структури підприємства (порівняння існуючого і пропонованого варіантів структур)

Найменування посад керівників (директор, завідувач відділом і його заступники) і безпосередньо підпорядкованих їм підрозділів і працівників	
Існуючий варіант структури	Пропонований варіант структури
1.	
1.1.	
1.2.	
....	
2.	
2.1.	
2.2.	



## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2**

### **ФУНКЦІОНУВАННЯ Й РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ**

#### **Тема 9 Структура організації. Проектування структури організації**

##### **Питання для обговорення**

1. Нормативно-правова регламентація, підстави та порядок організації управління.

2. Поняття структури організації та принципи її побудови. Організація як система. Структура організацій. Процеси структури організації. Структура організації як чинник забезпечення її ефективності.

3. Організаційна схема. Принципи ефективної організаційної структури. Формальна та неформальна організаційна структура. Сутність понять «формальна» та «неформальна» структура організації. Неформальні групи. Соціальний контроль. Опір змінам в організації. Неформальні лідери. Опора неформального лідера. Вплив неформального лідера. Вплив неформальних відносин.

4. Елементи структури та зв'язки в організації. Компоненти структури організації (операційний центр, стратегічний центр, проміжна середня ланка, техноструктура, персонал підтримки). Горизонтальні зв'язки організації. Вертикальні та лінійні зв'язки організації. Функціональні зв'язки організації. Концепції організаційних структур. Класична теорія організації. Принципи розробки структури (розподіл праці та розподіл функцій, розподіл на відділи, забезпечення координації робіт; повна ідентифікація структури організації та її організаційної схеми).

5. Сучасна теорія організаційних систем. Положення ситуативної теорії організаційних структур. Теорія диференціації й інтеграції П. Лоуренса і Дж. Лорша. Сутність понять «диференціація» та «інтеграція».

6. Підходи до формування організаційної структури. Основні способи координації діяльності організації (взаємне узгодження, безпосередній контроль та стандартизація). Структурні форми організації (проста структура, механістична або машинна бюрократія, професійна бюрократія, дивізійна структура або структура за відділами, адхократія). Проектна та матрична будова організації. Проект: сутність та зміст. Мережна структура організації. Віртуальна організація.

7. Характеристики організаційної структури. Складність, формалізація та централізація організаційної структури. Горизонтальна диференціація. Основні види спеціалізації. Рівень спеціалізації. Глибина та розмах діяльності. Стандартні способи усунення негативних результатів спеціалізації та

раціоналізації рутинних робіт: розширення фронту робіт; чергування діяльності; збагачення діяльності. Вертикальна диференціація. Лінійна організаційна структура. Лінійно-штабна організаційна структура. Масштаб (інтервал) управління. Вузький інтервал управління.

8. Широкий масштаб управління. Територіальна (за географічним положенням) диференціація. Формалізація. Формалізація поведінки. Форми формалізації (пов'язана зі змістом праці, пов'язана з процесом праці, формалізація поведінки в організації за допомогою регламентуючих правил і процедур). Способи досягнення формалізації. Бюрократична структура. Органічна структура. Централізація організаційної структури. Децентралізація. Абсолютна централізація або децентралізація. Переваги централізації.

9. Розподіл повноважень, обов'язків і відповідальності між структурними підрозділами організації. Формування тимчасових структур в організації. Технології управління організацією. Інформаційно-аналітичні технології в створенні ефективної організації. Проведення інформаційно-аналітичної роботи в організації. Основні закономірності ефективної праці. Критерії ефективності діяльності організації та її оцінювання. Інструменти сучасного офісу.

### **Питання для самоконтролю**

1. Дайте визначення поняття «структура організації» та охарактеризуйте принципи її побудови.
2. З яких елементів складається організаційна схема?
3. Що таке формальна та неформальна організаційна структура? Наведіть приклади неформальних організаційних структур.
4. Назвіть елементи структури та зв'язки в організації. Яка роль стратегічного центру в організації?
5. Охарактеризуйте концепції організаційних структур. Чим відрізняються класична та сучасні концепції організаційних структур?
6. Назвіть підходи до формування організаційної структури.
7. Охарактеризуйте просту структурну форму організації.
8. Дайте характеристику проектної структури організації.
9. Що таке мережева структура організації? Чим відрізняється від неї віртуальна організація?
10. Назвіть характеристики організаційної структури.
11. Що таке складність організаційної структури?

## **Тема 10 Самоорганізація**

### **Питання для обговорення**

1. Природно-наукові засади синергетики. Ентропія. Самоорганізація як ґрунтовний процес природи. Антиентропійна спрямованість самоорганізації. Сутнісний зміст синергетики.

2. Синергетична концепція самоорганізації. Основні положення синергетичної концепції самоорганізації. Аттрактори, біфуркація, фрактали, детермінований хаос. Процеси самоорганізації. Необерненість і неповторюваність самоорганізації. Принципи самоорганізації: принцип від'ємного зворотного зв'язку, принцип позитивного зворотного зв'язку.

3. Спонтанність і випадковість. Гнучкість організації. Гнучкість процесу: гнучкість орієнтації й реалізації. Гнучкість системи: фактори й результати гнучкості системи.

4. Виробнича гнучкість: фактори та функціональні й структурні ознаки виробничої гнучкості. Сталість організації. Статична й динамічна сталість. Типи сталості: внутрішня, зовнішня й спадкова сталості; кількісна й структурна сталості. Несталий стан системи. Сталість і управління змінами.

### **Питання для самоконтролю**

1. Які є нові підходи до побудови організації?
2. В чому полягає сутнісний зміст синергетики?
3. Охарактеризуйте самоорганізацію як ґрунтовний процес природи.

### **Завдання 1**

Опрацювати монографію В.М. Келасьєва «Интегративная концепция человека». Підготувати конспект та підготуватися до співбесіди за такими питаннями:

а) у чому полягає новий підхід до розуміння людини, її особистості, запропонований у монографії В'ячеслава Миколайовича Келасьєва «Интегративная концепция человека» ?

б) що означає цілісна, інтегративна концепція людини, який підхід до розуміння людини називається інтегративним?

в) як ви розумієте поняття «динамічна система, що розвивається»? «суб'єктивна система»?

г) які умови розвитку особистості людини, її мислення, самосвідомості пропонує автор.

*Література:* Келасьев В. Н. Интегративная концепция человека / В. Н. Келасьев. – СПб., 1992. – 346 с.

### **Завдання 2**

Опрацювати монографію В.Франкла «Человек в поисках смысла». Підготувати конспект та підготуватися до співбесіди за такими питаннями:

а) У чому на думку австрійського психолога В.Франкла полягає смисл буття людини?

б) Як ви розумієте вислів «свобода як сенс буття», «свобода як право вибору»?

в) Що є рушійною силою розвитку людської особистості?

г) Що означає прагнення людини вийти за межі буття виду «Homo sapiens»?

д) Яку роль відіграє людське спілкування у розвиток людини, визначенні нею сенсу свого буття?

*Література:* Франкл В. Человек в поисках смысла / В. Франкл. – М., 1990.

### **Завдання 3**

Опрацювати монографію І.Резвицького «Личность. Индивидуальность. Общество». Підготувати конспект та підготуватися до співбесіди:

а) Як І.Резвицький визначає зміст і сутність поняття «особистість»?

б) Як формується особистість? Які чинники визначають формування і розвиток особистості?

в) Як суспільство впливає на розвиток особистості?

г) Що таке соціалізація?

д) Як ви розумієте вислів І.Резвицького «Якщо особистість – це вершина розвитку людини, то індивідуальність – її глибина»?

ж) Розкрийте сутність понять «самість», «самобутність», «унікальність».

з) Як особистість проявляє свої унікальні індивідуальні якості?

*Література:* Резвицкий И. И. Личность. Индивидуальность. Общество / И. И. Резвицкий. – М., 1986.

### **Завдання 4**

Опрацювати монографію Г.Нестеренко «Особистість в нелінійному суспільстві». Підготувати конспект та підготуватися до співбесіди

а) Що означає синергетичний підхід до розуміння соціальної дійсності?

б) Як авторка визначає нелінійність розвитку, що означає нелінійний простір?

в) Розкрийте погляд автора на особистість у відповідності до концепції синергетичного підходу?

д) У чому полягає сутність самореалізації особистості?

ж) Які складові самореалізації виділяє автор монографії?

*Література:* Нестеренко Г.О. Особистість у нелінійному просторі. – К., 2004.

### **Завдання 5**

Підготувати кілька методик діагностики особистісних якостей за напрямками структури особистості: природно-біологічна, психічна, соціальна, духовна. Методики діагностики повинні бути підібрані таким чином, щоб якомога точніше скласти соціально-психологічний портрет особистості.

*Література:*

1. Обозов Н.Н., Щекин Г.В. Психология работы с людьми. – К., 1999.

2. Проблема познания способностей // Психологический журнал. 1987. №2.

## **Тема 11 Внутрішнє середовище організації**

### **Питання для обговорення**

1. Змінні всередині організації (внутрішні фактори): цілі, завдання, структура, технологія, люди. Культура та імідж організації як її внутрішні фактори.

2. Взаємозв'язок внутрішніх факторів.

3. Методи дослідження внутрішнього середовища організації (аналітичні методи, експертні методи, лінійне програмування, динамічне програмування, діагностування (експрес-діагностика, ґрунтова діагностика), внутрішній моніторинг (моментні спостереження, постійні спостереження).

4. Зовнішнє середовище організації. Мікрооточення (фактори зовнішнього середовища безпосереднього впливу): партнери, конкуренти, центральні та місцеві органи влади, навколишнє населення, природні умови. Макрооточення (фактори зовнішнього середовища опосередкованого впливу): міжнародні події та оточення, стан економіки, соціокультурні фактори, політичні обставини, розвиток науки й технології, право, соціально-супільні фактори.

5. Методи дослідження зовнішнього середовища (зовнішній моніторинг): зовнішнє спостереження, цільове спостереження, неформальний пошук, формальний пошук.

6. Взаємозв'язок факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

## **Питання для самоконтролю**

1. Розкрити сутність і основні характеристики середовища організації.
2. Виділити найбільш значущі фактори для характеристики середовищ різних типів для конкретного підприємства.
3. Застосовувати аналітичні методи оцінки середовища.
4. Охарактеризувати моделі зовнішнього, безпосереднього і внутрішнього середовища, що застосовуються у стратегічному управлінні.

### **Завдання 1**

Ознайомтеся з наведеними нижче ситуаціями. Вкажіть, яка зі складових внутрішнього і зовнішнього середовища змінюється, на які інші складові вплине ця зміна і яким чином:

- за рахунок впровадження нової технології трудомісткість виготовлення одиниці продукції знизилася на 30%;
- постачальники сировини підвищили ціни на 10%;
- попит на продукцію різко підвищився;
- на посаду керівника організації призначений новий директор;
- в Індонезії почалося виверження вулкану;
- один із співробітників відділу збуту пішов у відпустку;
- до Податкового кодексу України внесено зміни: вдвічі знижена ставка податку на прибуток;
- у інженера Іванова зламався комп'ютер;
- підприємство-конкурент в результаті шпигунства заволоділо важливим виробничим ноу-хау.

### **Завдання 2**

Опишіть зовнішнє середовище конкретного підприємства або організації будь-якої сфери діяльності (орган влади, промислове підприємство, вуз, магазин, банк, школа і т. д.) з виділенням факторів прямого і непрямого впливу. Наведіть характеристику зовнішнього середовища (з точки зору складності, рухливості, невизначеності зовнішнього середовища) для аналізованого об'єкта. Проведіть аналіз поведінки елементів системи при зміні факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, при цьому слід розглянути зміну не менше двох факторів зовнішнього середовища і не менше двох факторів внутрішнього середовища організації, як «позитивних», так і «негативних», але обов'язково потрібно досліджувати їх всебічне вплив, коли «негативний фактор» стає позитивним, і навпаки. При побудові ланцюжків повинні бути досліджені зміни всіх елементів системи. Наприклад, скорочення обсягів

виробництва на підприємствах при переході до ринкових умов внаслідок неконкурентоспроможності продукції, що випускається призвело, крім погіршення соціально-економічних умов, до поліпшення екологічної ситуації в регіоні.

## **Тема 12 Керівництво в організації**

### **Питання для обговорення**

1. Завдання менеджера щодо керівництва в організації. Керівництво спільною діяльністю.
2. Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності. Діапазон керованості та фактори, що його визначають.
3. Принципи та етапи раціонального розподілу в системі менеджменту.
4. Дотримання субординації. Техніка і форми передачі розпоряджень. Об'єктивізація доручень. Рівномірність, конкретність завдань. Оцінювання виконання: показники, критерії. Об'єктивність оцінювання.
5. Право на помилку. Види помилок та наслідки. Заходи щодо профілактики та усунення помилок.
6. Управління дисципліною. Статичний та динамічний аспекти. Типові порушення та їх причини. Дисциплінарний вплив. Застосування системи стягнень та заохочень. Правила накладання дисциплінарних стягнень.

### **Питання для самоконтролю**

1. Що таке «керівництво» та «лідерство»?
2. В чому полягає зміст контролю?
3. Для чого потрібен контроль?
4. За якими ознаками класифікуються види контролю?
5. Який зміст найбільш використовуваних у менеджерській практиці видів контролю?
6. Що являє собою процес контролю?
7. В чому зміст техніки проведення контролю?
8. Які умови і перспективи розвитку функції контролю?

### **Завдання 1**

Підібрати 2-3 відеофрагменти з відомих кінофільмів, які демонструють різні типи лідерства.

## **Тема 13 Організаційна культура**

### **Питання для обговорення**

1. Зміст понять «культура» і «організаційна культура». Концептуальні підходи до формування організаційної культури.
2. Моделі організаційної культури.
3. Характеристики організаційної культури.
4. Громадянська й корпоративна культури.
5. Типологія організаційних культур.
6. Визначальні фактори культури організації.
7. Підходи до типізації організаційних культур: факторні моделі цінностей; менталітет і організаційна культура; фундаментальні вірування та цінності; ставлення до часу; конкуруючі цінності. Характеристика типів культури за ознакою конкуруючих цінностей: планова, ієрархічна (бюрократична), ринкова та адхократична культури.
8. Сучасна українська організаційна культура: джерела та основний зміст.

### **Питання для самоконтролю**

1. Що таке організаційне проектування? Охарактеризуйте наявні підходи до розуміння його сутності.
2. Назвіть принципи, на яких має базуватись процес організаційного проектування.
3. У чому полягає системний підхід до організаційного проектування?
4. Що таке організування?
5. У чому полягає сутність механістичного підходу до проектування організаційних структур? Перерахуйте умови його ефективного застосування.
6. У чому полягає сутність органічного підходу до проектування організаційних структур? Назвіть умови його ефективного застосування.
7. Назвіть стадії процесу організаційного проектування та розкрийте їх зміст.
8. Назвіть та проаналізуйте основні методи організаційного проектування. У чому полягає сутність методу організаційного моделювання?
9. Назвіть ситуативні чинники проектування організації.
10. Які типи ситуацій можуть виникати у процесі проектування організації?
11. Охарактеризуйте взаємозв'язок між стратегією організації та організаційним дизайном.



## Завдання 1

Ознайомтеся з наведеними нижче ситуаціями. Визначте, які складові організаційної культури виражені в перерахованих організаціях найбільш яскраво. Як ви вважаєте, які складові є найбільш важливими для формування сильної корпоративної культури організації.

1. Девіз однієї з авіакомпаній – «сама доброзичлива авіакомпанія в світі». Службовці цілком виправдовують таке звання і перебувають в захваті від своєї роботи. Наприклад, стюардеси не зобов'язані носити сувору форму. Навпаки, заохочується, щоб вони одягали рожеві і помаранчеві піджаки, міні-спідниці і модні туфлі. Співробітників спеціально налаштовують, щоб вони не ховали свою індивідуальність, а вели себе природно. Наприклад, пілоти, вилітаючи в Лос-Анджелес, можуть сказати пасажирам: «Пристебніться, хлопці, ми вилітаємо в місто втрачених зарплат». Чи треба говорити про те, що клієнти люблять таку компанію, а багато її колишніх службовців досі згадують про свого роботодавця.

2. В корпорації 3Ж культивують приклад героїв, розробляли і в кінці кінців розробили проекти, спочатку поховані вищим керівництвом компанії. Одного разу одного з них звільнили за те, що він наполягав на впровадженні нового продукту навіть після того, як його начальник сказав йому: «Погана ідея. Ми не будемо її реалізовувати!» Навіть після свого звільнення він не пішов з роботи. Вечорами він залишався в порожньому кабінеті і працював над «безперспективним проектом». Зрештою його відновили на роботі, ідея, запропонована ним, мала великий успіх, він був призначений на посаду віце-президента. Приклад даного героя знайшов відображення в корпоративній культурі цієї компанії: «Будь наполегливий у тому, у що сам віриш»

3. У компанії, яка є світовим лідером в області виробництва автомобільних масел і продуктів для сервісу, організовано змагання з подальшою церемонією нагородження переможців. Це підкреслює важливість швидкого і якісного обслуговування клієнтів. Змагання полягає в тому, що всі дії, пов'язані з заміною автомобільного масла в машині, повинні бути виконані протягом 8 хвилин. Церемонія нагородження представляє великий інтерес. Учасники змагання прибувають на шикарному білому лімузині, проходять по червоній килимовій доріжці, зустрічаються радісними криками натовпу і музикою джазового ансамблю.

4. В одній торговій компанії керівництво сприяє поширенню легенди про те, що один покупець умудрився отримати компенсацію за неякісну автомобільну покрішку, при тому, що ця компанія зовсім не випускає автомобільні покрішки. Ця легенда зайвий раз підтверджує політику компанії,

спрямовану на те, що претензії клієнтів виконуються без питань і в компанії неухильно дотримується правило: «Клієнт завжди правий».

5. Керівник одного великого медичного центру зняв з петель двері свого кабінету і підвісив її в холі для того, щоб усі працівники бачили, що в компанії дійсно реалізується принцип відкритості.

6. Одна комп'ютерна компанія розробила і впровадила символ червоних гудзиків. Ці гудзики повинні були носити ті працівники, які не дотримувалися графік виконання поставлених завдань з випуску комп'ютерів, але в той же самий час їх робота мала істотне значення для компанії. Червоні гудзики символізували серйозність ситуації, і вважалося, що всі працівники цієї компанії стануть надавати допомогу тим людям, хто носить ці червоні гудзики.

7. Стіни офісу одного видавничого дому прикрашені картинами сучасних художників. При цьому картини тематично ніяк не пов'язані з бізнесом компанії, а скоріше відображають корпоративну культуру, яка об'єднує співробітників і відмінну від інших культур, тобто культуру, в якій загальнолюдські цінності допомагають успішній роботі. Такі твори звертають на себе увагу співробітників і гостей, а також створюють особливу творчу атмосферу.

8. На засіданнях в японських компаніях не прийнято підвищувати голос. Коли надходить пропозиція всі мирно кивають, процес обговорення йде гладко і навіть нудно. В цьому проявляється древня японська традиція землеробства «немавасі»: перед тим як пересадити дерево, навколо нього тривалий час перекопують ґрунт, поки не виросте потужний корінь. Так і перед початком будь-якого важливого справи потрібен попередній договір, щоб всі учасники були попереджені і згодні. Якщо хтось, не попередивши колег, виніс на засідання нове для всіх пропозицію, це означає, що він зробив несподіваний напад, не даючи колегам підготуватися і узгодити свої дії. Такий виступ буде сприйнято як неповага до співробітників, а начальник цієї людини-вискочки "втратить обличчя» перед іншими.

9. Поєднання жовтого і чорного кольорів активно використовується компанією мобільного зв'язку «Білайн» в рекламних матеріалах, оформленні приміщень і формений одяг персоналу. Таке колірне забарвлення характерне для однієї не надто приємної комахи – оси. Однак ні персонал компанії, ні клієнтів така асоціація не відлякує.

## **Завдання 2**

Оцініть, які складові організаційної культури надають їй негативний відтінок в розглянутих нижче організаціях. Запропонуйте свої рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури цих організацій.

1. Чи можна точно визначити негативну корпоративну культуру компанії, якщо при зверненні в організацію чуєш: «Це не до мене». При нормальному внутрішньому кліматі будь-який співробітник завжди відкритий і готовий допомогти, навіть якщо ваша прохання не відноситься до його функціоналу. Однак саме така «некультурна» культура склалася в одному великому торговому центрі. Там покупцям доводиться довго виловлювати продавців-консультантів, а потім тримати їх за руку, щоб вони не втекли в самий невідповідний момент. На прохання покупців показати який-небудь товар консультанти роздратовано кидають: «Товар на полиці, хіба ви не бачите?»

При цьому більшість товарів запаковані, на них відсутній малюнок і напис російською мовою. Адміністратор торгового залу у відповідь на зауваження клієнта про те, що неможливо нікого знайти, відповідає: «У нашому магазині кожен робить те, що йому потрібно». Покупець: «А які магазини вашої мережі працюють 24 години?» Адміністратор: «Не скажу! Ви ж до нас приходите купувати!» В цей час продавець хвалить одному їх покупців малайзійських збірку: «Тут взагалі сумніватися не варто, це чудово! Малайзія – більш, знаєте, вважається, більш. Але зараз це особливо, знаєте, не особливо!» Інший продавець: «Ось інструкція, але взагалі-то товар живе своїм життям до самої смерті».

2. В одній компанії до ювілею вирішено було подарувати всім співробітникам футболки з корпоративною символікою, але економія призвела до того, що подарунки полиняли і розповзлися по швах після другого прання. Ця неприємна дрібниця підірвала повагу людей до своєї компанії.

3. Робочий день на одному з промислових підприємств для більшості співробітників починається з неодмінного чаювання. Чаювання плавно перетікає в перекур. Обід починається рано – практично відразу ж за перекуром. Фахівці планового відділу, бухгалтерії, навіть молоді маркетингові аналітики починають бігати з піріжками на тарілочках з кабінету в кабінет. Це не завод, а клуб за інтересами. Для співробітників основна мета перебування на роботі – спілкування. Якщо у кого-небудь із співробітників трапляється день народження, то робота відділу зупиняється. Тут вже не до спілкування з клієнтами, з третьої години дня всі займаються виключно нарізкою салатів і поздоровленнями іменинника. Там, де розміщені різні відділи і бюро заводууправління, в кабінетах старі, місцями відклеєними шпалери, в коридорах темно і пильно, на стінах висять дошки політінформації з новинами 1980-х рр. На верхніх поверхах заводууправління знаходиться дирекція. Там світлі коридори, євроремонт. У приймальних сидять навчені на західний манер секретарі. У кабінеті комерційного директора прапорці та інші атрибути, що підкреслюють статус господаря кабінету. Комерційний директор каже про

управління по цілям, про загальні якості і про запуск проекту по впровадженню автоматизованої системи управління. Все це видає в ньому випускника програми МВА. На його думку компанія пережила кризу і почала розвиватися. Тільки при підведенні чергових річних підсумків з'ясувалося, що компанія не принесла власникам ні копійки прибутку, в усіх напрямках діяльності – одні збитки, а ринок, який завжди належав цій компанії, зайнятий іншими виробниками.

3. Визначте, для яких компаній справедливим є твердження: «Корпоративна культура – це відображення керівника, його проекція і трансляція цінностей всього персоналу. Відповідно по тому, яка існує культура в організації, можна судити і про те, хто її керівник і що це за людина».

### **Завдання 3**

Оцініть організаційну культуру університету, в якому ви навчаєтесь:

- визначте, які складові організаційної культури виражені в університеті найбільш яскраво;
- оцініть, які функції виконує і не виконує існуюча організаційна культура;
- виявите методи формування організаційної культури, які використовує і не використовує керівництво, і які методи ви б порекомендували для розвитку організаційної культури;
- оцініть, чи є організаційна культура ХНУГХ сильною, обґрунтуйте свою точку зору;
- сформулюйте, що означає для вас цей навчальний заклад.

### **Завдання 4**

Оцініть організаційну культуру навчальної групи, в якій ви вчитеся:

- перерахуйте ціннісні орієнтації, колективні всією групою;
- сформулюйте ваше ставлення до лекцій, семінарів, заліків та іспитів;
- чи існує етика ділового спілкування? Перерахуйте найбільш ходові вираження в групі;
- який стиль управління групою і мотивація навчальної праці з боку деканату, викладачів, старости, неформальних груп?
- як використовується вільне від аудиторних занять час в складі всієї групи, в складі малих груп, індивідуально?

## **Тема 14 Ефективність діяльності організації: економічні та соціальні аспекти**

### **Питання для обговорення**

1. Поняття ефективності діяльності організації. Основні підходи до

визначення ефективності організацій. Система суспільних цінностей.

2. Складові ефективності організаційної системи (дієвість, економічність, якість, прибутковість, продуктивність, якість трудового життя, впровадження Система показників ефективності системи. Чинники ефективності організації. Групи взаємообумовлених чинників ефективності організації (загальносистемні чинники, зовнішні чинники обмеження діяльності організації, чинники управління розвитком організації). Критичні чинники ефективності організації.

3. Типи критеріїв оптимальності (глобальний-локальний, зовнішній-внутрішній, максимізуючий результат мінімізуючий витрати). Економічна та соціальна форми ефекту від діяльності організації. Організаційний ефект. Найбільш важливі критерії ефективності організації (економічність, дієвість, упорядкованість організаційної діяльності, оперативність).

4. Оцінювання ефективності діяльності організації. Метод послідовного порівняння за допомогою стандартних оцінок. Етапи оцінювання ефективності діяльності організації (ідентифікація організаційної системи, формування критеріїв і вимірників ефективності, оцінювання ефективності організаційної системи, аналіз ефективності організації). Підвищення результативності системи, встановлення напрямів її реорганізації. Оцінювання ефективності організаційних систем. Критерії ефективності при порівнянні різних варіантів організаційної структури. Кількісні методи вивчення залежності між кінцевим результатом, досягнутим організацією, і продуктивністю апарату управління. Прийняття рішень з урахуванням зовнішнього і внутрішнього середовища.

### **Питання для самоконтролю**

1. Дайте визначення поняттю «ефективність діяльності організації».
2. Коли організацію можна назвати ефективною?
3. Охарактеризуйте модель ефективності діяльності організації.
4. Чи може економічно ефективна організація бути соціально ефективною?
5. Які чинники визначають ефективність організації?
6. Назвіть критерії організаційної ефективності та види ефектів.
7. Охарактеризуйте алгоритм оцінювання ефективності діяльності організації.
8. Дайте характеристику методики оцінювання ефективності організаційних систем.
9. Охарактеризуйте критерії оцінювання ефективності організаційних систем.

10. Які показники можуть використовуватися у процесі оцінювання ефективності організаційної структури?

### **Завдання 1**

Побудуйте організаційну структуру створюваної організації і визначте, до якого типу структур вона відноситься.

### **Завдання 2**

Ви проектуєте організацію. Визначте, яка це буде організація по цілям створення та функціонування, за сферою діяльності, за розмірами, по організаційно-правовій формі. Сформулюйте місію проектованої організації.

### **Завдання 3**

Продемонструйте на прикладах, як буде здійснюватися розподіл праці у вашій організації?

### **Завдання 4**

Визначте, з яких підрозділів складатиметься проектована організація? За якою ознакою ви будете створювати підрозділи? Які види зв'язків будуть здійснюватися між підрозділами? Що буде переважати у взаєминах між підрозділами: диференціація або інтеграція і чому?

## **Тема 15 Інформаційно-аналітичні технології в організації**

### **Питання для обговорення**

1. Інформація в організації як чинник забезпечення її ефективності. Управлінська інформація. Інформаційні технології. Апарат управління. Ланки апарату управління. Продуктивність апарату управління. Вартість інформації. Процес ранжування інформації.

2. Інформаційно-комунікативна підсистема. Управлінська інформація. Джерела управлінської інформації.

3. Технології інформаційної діяльності в організації. Еволюція апарату управління з позиції інформаційного забезпечення. «Контора писаря». «Механізований офіс». «Електрифікований офіс». «Електронний офіс». Аналітичні методи отримання інформації (структурно-морфо-логічний, метод публікаційної активності, метод нагромадження первинної інформації, метод показників, метод термінологічного і лексичного аналізу). Інформаційне забезпечення управлінської діяльності. Інформаційне забезпечення організацій. Інформаційні технології в організації. Компоненти інформаційних технологій (технічні засоби, персонал, здатний їх використовувати, організація, яка

об'єднує засоби і персонал в єдиному процесі, інформаційні засоби, що здійснюють формування й видачу інформації). Процедури перетворення вхідної інформації на результативну (вихідну). Види інформаційних технологій.

4. Інтернет як інноваційний засіб реалізації інформаційних технологій. Інформаційна система організації. Підсистеми інформаційної системи організації (підсистема поточної інформації, підсистема адміністративної інформації, підсистема накопичення та збереження даних, облікова підсистема, експлуатаційна підсистема, комп'ютерна підсистема). Напрями зміни в організації та техніці управління під впливом інформаційних технологій і автоматизованих офісів. Нові вимоги до ділових якостей керівника в інформаційному середовищі.

### **Питання для самоконтролю**

1. Охарактеризуйте інформацію в організації як чинник забезпечення її ефективності.
2. Що таке управлінська інформація?
3. Охарактеризуйте технології інформаційної діяльності в організації.
4. Назвіть основні етапи еволюції технологій інформаційної діяльності в організації.
5. Охарактеризуйте інформаційні технології, які застосовувалися в «конторі писаря».
6. Назвіть основні риси «електронного офісу».
7. Які є аналітичні методи отримання інформації?
8. Як класифікуються інформаційні технології в організації?
9. Дайте визначення інформаційної системи організації. Назвіть підсистеми інформаційної системи організації.
10. Які особливості побудови інформаційних систем організації на основі застосування мережевих технологій?
11. Розкрийте необхідність використання інформаційних технологій в організаційній культурі.
12. Охарактеризуйте найбільш поширені види інформаційних технологій, що використовуються при сильній організаційній культурі.

## **Тема 16 Ризик при прийнятті управлінських рішень**

### **Питання для обговорення**

1. Умови виникнення ризикової ситуації.
2. Суб'єкт та об'єкт ризику.
3. Сутність та особливості управлінського ризику. Зовнішні та внутрішні

фактори ризику.

4. Класифікація факторів ризику за аспектами прояву: економічні, фінансові, юридичні, соціально-психологічні. Види ризику. Аналіз та оцінювання ризику.

5. Специфічність вибору альтернативних управлінських рішень в умовах ризику.

6. Концепція управління ризиком. Інструментарій впливу на ризик.

7. Модель поведінки системи управління в ситуації ризику.

8. Критерії ризик-захищеності організації.

### **Питання для самоконтролю**

1. Чим зумовлено розвиток ризик менеджменту у фінансовій сфері?

2. Назвіть відомі Вам етапи процедури ризик менеджменту.

3. Як можна оцінити підвладність до фактору ризику?

4. Як оцінити ефективність обраного способу поводження з ризиком?

5. Які засоби поводження з ризиком Вам відомі?

6. Які основні перешкоди на шляху до впровадження ризик менеджменту в організаціях було виявлено на підприємствах Великої Британії?

### **Завдання 1**

1. Визначте, чи є організаціями наступні об'єкти, обґрунтуйте свій вибір:

- автомобіль;
- компанія «Магінфо»;
- зграя перелітних птахів;
- камінь;
- поліклініка;
- кондиціонер;
- популяція імператорських пінгвінів;
- родина;
- група студентів;
- організм людини;
- річка;
- залізна дорога.

2. Виділіть серед цих організацій соціальні.

3. Визначте, чи всім з перерахованих об'єктів притаманні властивості організації, охарактеризуйте ці властивості.

4. Визначте, чи справедливе твердження, що будь-який об'єкт – це організація.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Дзюндзюк, В. Б. Публічне адміністрування: метод. рек. для самостійної роботи студентів денної та заочної форм навчання спец. 8.03060101 – Менеджмент організацій і адміністрування / В. Б. Дзюндзюк, Ю. В. Дідок, Д. В. Карамишев. – Харків : Вид-во НФаУ, 2012. – 24 с.

2. Завдання до практичних занять з навчальної дисципліни «Публічне адміністрування» для студентів спеціальності 8.03060101 – Менеджмент організацій і адміністрування всіх форм навчання / уклад. Л. О. Мажник. – Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 36 с.

3. Політологія : навч.-метод. посібник для студентів-екстернів / уклад. : Б. О. Галь, О. В. Єгорова, М. В. Зєнкін, Д. В. Колісник, В. В. Литвиненко, А. В. Поух. – Дніпропетровськ : ДВНЗ «Національний гірничий університет», 2011. – 78 с.

4. Шевченко В. С. Курс дистанційного навчання з дисципліни «Менеджмент і адміністрування «Теорія організації». – Харків : ХНУМГ – Режим доступу : <http://cdo.kname.edu.ua>

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адміністративні послуги місцевих органів державної виконавчої влади : монографія / А. О. Черемис, М. Д. Лисичко, А. В. Ліненцев, та ін. ; за заг. ред. А.О.Черемиса. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2004. – 152 с.
2. Бельська Т. В. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Вступ до фаху» (для студентів бакалавріату усіх форм навчання спеціальності 281 – публічне управління та адміністрування) ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків : ХНУМГ, 2017. – 80 с.
3. Бельська Т. В. Глобальне громадянське суспільство : сутність, генеза та вплив на державну політику України / Т. В. Бельська. – Київ : ВАДНДУ. – 300 с.
4. Воронкова В. Г. Муніципальний менеджмент : навч. посібник / В. Г. Воронкова. – Київ : ВД «Професіонал», 2004. – 256 с.
5. Державна політика і демократичне урядування: становлення та взаємовплив: підручник / авт. кол. : Е. А. Афонін, Т. В. Бельська, Я. В. Бережний та ін. ; за заг. ред. В. А. Ребкала, В. В. Тертички, В. А. Шахова. – Київ : «К.І.С.», 2016. – 264 с.
6. Дегтяр А. О. Прийняття державно-управлінських рішень у соціальній сфері [монографія] / О. А. Дегтяр. – Харків : САМ, 2014.
7. Дегтяр А. О. Взаємодія органів державної влади з громадськістю: теорія та практика державного управління : монографія / А. О. Дегтяр, А. В. Халецький, С. В. Белай. – Донецьк : Видавництво «Донбас», ООО «РА Ваш імідж», 2012. – 438 с.
8. Державне управління : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. – Київ ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. – Т. 1. – 564 с.
9. Дзюндзюк В.Б. Ефективність діяльності публічних організацій: Монографія. – Харків : Вид-во ХарРІ УАДУ „Магістр”, 2003. – 236 с.
10. Заблоцький В. Взаємодія держави та місцевого самоврядування України в історичній ретроспективі : монографія / Володимир Заблоцький. – Луганськ : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2013. – 324 с.
11. Енциклопедія державного управління : довідк. вид. у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України ; наук.-редкол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), В. П. Трощинський (заст. голови), Ю. П. Сурмін [та ін.]. – Київ : НАДУ, 2011. – 761 с.
12. Євтушенко О. Н. Державне управління (Основи теорії державного

управління) : навч. посібник : у 3 ч. / О. Н. Євтушенко, В. І. Андріяш – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. Ч. 1. Основи теорії державного управління. – 2013. – 268 с.

13. Ідріс Каміл. Інтелектуальна власність – потужний інструмент економічного зростання ; переклад з англ. / Каміл Ідріс ; Всесвітня організація інтелектуальної власності. – Київ : ТОВ «Прок-бізнес», 2006. – 372 с.

14. Історія політичної думки : навч. енцикл. словник-довідник для студентів вищ. навч. закл. / за заг. ред. Н. М. Хоми. – Львів : “Новий Світ-2000”, 2014. – 766 с.

15. Кельман М. С. Теорія держави: навч. посібник / М. С. Кельман ; Львівський у-т внутрішніх справ при Національній академії внутрішніх справ України. – Тернопіль, 2007. – 330 с.

16. Кравченко В. В. Конституційні засади місцевого самоврядування в Україні (основи муніципального права) [навч. посібн.] / В. В. Кравченко, М. В. Пітчик – Київ : «Арабат-Центр», 2001. – 176 с.

17. Конституція України [Електронний ресурс] // Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=254%EA%2F96-%E2%F0>.

18. Лісничий В. В. Сучасний виборчий PR : навч. посібник / В. В. Лісничий, В. О. Грищенко, В. М. Іванов [та ін.]. – Северодонецьк : Видавничий дім «Еврика», 2001. – 480 с.

19. Малиновський В. Я. Державне управління : навч. посібн. / В. Я. Малиновський. – Київ : Атака, 2009. – 608 с.

20. Мескон М. Основи менеджменту / М. Мескон. – Київ : Кондор, 1992. – 742 с.

21. Новаченко Т. В. Архетипова парадигма авторитету керівника в державному управлінні : монографія / Т. В. Новаченко. – Ніжин-Київ : видавець Лисенко М. М., 2013. – 320 с.

22. Органи державної влади в Україні: структура, функції та перспективи розвитку [навч. посібн.] ; за заг. ред. Н. Р. Нижник. – Київ : ЗАТ «Нічлава», 2003. – 288 с.

23. Особливості публічного управління та адміністрування : навчальний [навч. посібн.] / В. Д. Бакуменко, І. С. Бондар, В. Г. Горник, В. В. Шпачук. – Київ : КНУКіМ, 2016. – 167 с.

24. Питання оптимізації системи центральних органів виконавчої влади : Указ Президента України від 6 квітня 2011 № 370/2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=424668&cat\\_id=383431](http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=424668&cat_id=383431)

25. План модернізації державного управління: пропозиції щодо приведення державного управління та державної служби України у

відповідність із принципами і практиками демократичного урядування / [А. Вишневецький (кер. авт. колективу), В. Афанасьєва, Р. Гекалюк та ін.; за заг. ред. Т. Мотренка.] – Київ : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2010. – 396 с. – Режим доступу : [http://www.guds.gov.ua/document/265944/modernize\\_druk\\_2.pdf](http://www.guds.gov.ua/document/265944/modernize_druk_2.pdf).

26. Політична думка XX ст. – початку XXI ст.: методологічний і доктринальний підходи : підручник : у 2-х т. / за заг. ред. Н. М. Хоми. – Львів : «Новий Світ-2000», 2016.

27. Прокопенко Л. Л. Генеза та розвиток державної освітньої політики в Україні (IX – початок XX ст.) / Л. Л. Прокопенко. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2008. – 488 с.

28. Про звернення громадян : Закон України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=393%2F96-%E2%F0>

29. Про доступ до публічної інформації : Закон України. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2939-17>

30. Про захист персональних даних : Закон України. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2297-17>

31. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>

32. Про затвердження Регламенту Кабінету Міністрів України : Постанова Кабінету Міністрів України від 18 липня 2007 р. № 950. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=950-2007-%EF>.

33. Про Кабінет Міністрів України : Закон України від 27.02.2014 № 794-VII – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/794-18>.

34. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV – Режим доступу <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/586-14>

35. Рейни Хэл Дж. Анализ и управление в государственных организациях : пер. с англ. / Хэл Дж. Рейні. – Москва : ИНФРА-М, 2002. – 402 с.

36. Реформа публічної адміністрації в Україні: проекти концепції та законів / Центр політико-правових реформ ; [упоряд. І. Коліушко, В. Тимошук]. – К. : Фокус-Ю, 2006. – 192 с.

37. Сушій О. В. Психосоціальна культура державного управління : монографія / О. В. Сушій. – Київ : Світогляд, 2012. – 344 с.

38. Теорія та історія державного управління : навч. посібник / [Н. М. Мельтюхова, Г. С. Одінцова, В. Б. Дзюндзюк та ін.]. – Київ : «Видничий дім «Професіонал», 2008. – 288 с.

39. Участь громадськості у процесі прийняття рішень на місцевому рівні : навч.-метод. посібн. / ДП «Укртехінформ». – Київ, 2013. – 250 с.

40. Шатило О. А. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Публічне адміністрування» (для студентів спеціальностей «Менеджмент організацій і адміністрування» та «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності») / О. А. Шатило ; Житомирський державний технологічний університет. – Житомир : Кафедра менеджменту організацій і адміністрування ЖДТУ, 2014. – 51 с.

41. Шубін С. П. Політичний маркетинг в державному управлінні України: теоретико-методологічні засади та механізми впровадження : монографія / С. П. Шубін. – Миколаїв : Іліон, 2011. – 412 с.

42. Ушкальов В. В. Вступ до спеціальності : конспект лекцій для слухачів магістратури державної служби / В. В. Ушкальов. – Харків : ХНЕУ, 2011. – 64 с.

43. Цифровий репозиторій ХНУМГ ім. О. Бекетова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://eprints.kname.edu.ua>

44. Якісні управлінські послуги – головна умова довіри населення до органів влади : монографія / Ю. О. Куц, С. В. Краснопорова, О. К. Чаплигін та ін. ; за заг.ред. Ю. О. Куца, С. В. Краснопорової. – Харків : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2006. – 192 с.

*Виробничо-практичне видання*

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

до практичних занять та самостійної роботи

з дисципліни

**«ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

*(для студентів бакалавріату усіх форм навчання  
спеціальності 281 – Публічне управління і адміністрування)*

Укладач **БЄЛЬСЬКА** Тетяна Валентинівна

Відповідальний за випуск *М. М. Новікова*

*За авторською редакцією*

Комп'ютерне верстання *Т. В. Бельська*

План 2017, поз. 334 М

---

Підп. до друку 20.09.2017. Формат 60 x 84/16

Друк на ризографі Ум. друк. арк. 2,0

Тираж 50 пр. Зам. №

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002  
Електронна адреса: [rectorat@kname.edu.ua](mailto:rectorat@kname.edu.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017.